



**CARLOS
LLANO**

**LA PERSONA HUMANA
EN LA EMPRESA DE FIN DE SIGLO**

C U A D E R N O S

EMPRESA Y HUMANISMO

I N S T I T U T O

63

INDICE

SISTEMA Y PERSONA

LA EMPRESA, REFLEJO DE LA PERSONA

MAGNANIMIDAD DE LA PERSONA

SENCILLEZ DE LA ORGANIZACION

PERSONA Y TRABAJO ASOCIADO

ASOCIACION Y DESCONCENTRACION

EL SISTEMA DEL MERCADO

NOTA BIOGRAFICA

Hablando de un modo general, las empresas al comienzo del siglo que da en estos años sus últimas bocanadas apostaban las cartas de su eficacia a la aplicación de los sistemas racionales. Podría decirse que toda organización de pretensiones magnas aspiraba a expulsar fuera de sí los aspectos sentimentales propios de las relaciones familiares, impropios de la dureza de los negocios. El hombre de negocios, precisamente, era aquél que actuaba con la frialdad de la cabeza (hombre de postura rígida y mandíbula cuadrada) y aplicaba sin contemplaciones los sistemas racionales bajo los que toda empresa debería de actuar, si quería hacerlo científicamente. Se acuñó muy pronto un término efímeramente clásico, valga la paradoja: *administración científica de las empresas*.

Era el tiempo -recuérdese- en que Frederick Taylor¹ establecía la industrialización en línea, y descuartizaba las operaciones humanas en sus elementos átomos, inspirándose en los movimientos de la máquina. Era el tiempo -recuérdese también- que Henry Fayol² dividía analíticamente las tareas de la organización en departamentos, y su dirección general en etapas secuenciales que debían recorrerse rigurosamente so pena de fracaso.

La administración científica de las empresas nació con pretensión de *universalismo*: a fuer de ciencia, era válida para todas las ramas de productos, para todos los individuos productores y para todas las culturas en donde hubieran de aplicarse esos universales sistemas de producción. No olvidemos que incluso

Lenin vio en el *taylorismo* el secreto de la eficacia del operario y el punto de partida para su liberación, siguiendo las ensoñaciones de Marx: el operario estaría indefectiblemente sujeto a los sistemas racionales de trabajo durante muy pocas horas, para dedicarse en las restantes a la caza, la pesca y la crítica literaria, como decía en sus tesis contra Feuerbach. Esta consideración del trabajo de las empresas, que se hizo efectivamente universal, tiene que verse desde un panorama cultural más amplio que el de la propia empresa, ya que sólo con una óptica en verdad abierta podrá valorarse justamente, y prudentemente atemperarse.

SISTEMA Y PERSONA

La racionalización del modo de *hacer* la empresa, la primacía de los sistemas racionales a que debían someterse sus operaciones, no era sino un aspecto de ese racionalismo ilustrado que recibió el nombre de *modernidad*.

En efecto, el proceso de modernización atendía fundamentalmente a los aspectos que pueden ser definidos y resueltos con criterios tecnológicos, ignorando o desacreditando aquellas otras facetas que tienen una relación directa con la identidad de los individuos. En esta modernización, así entendida, desaparece, queriéndolo o sin quererlo, la referencia seria a las personas **3**. La aceptación del proceso de modernización traía consigo, junto al rechazo de las consideraciones sobre la persona, la marginación de la tradición y del patrimonio cultural de los pueblos, factores que resultaban incómodos, por lo menos, a esa manera de organizar el trabajo presuntamente universalista.

Se sustituye al sujeto individual y real de carne, corazón, cabeza y hueso, siempre misterioso e inseguro, "por el absoluto impersonal e inhumano de la supuesta objetividad del hombre racional y objetivo, matemático y experimentable, erigido como proyecto científico del mundo" **4**. El hombre personal quedaba convertido, como asentó mi compatriota José de Vasconcelos, en "una pueril abstracción de la realidad" **5**.

Este racionalismo tuvo su punto cimero, como se sabe, en "esa colectivización de la conciencia del hombre por parte del poder

uniformado" **6**, según dijo en ocasión solemne Vaclav Havel, colectivización que se instauró, también con aspiraciones definitivas, en los países del Este europeo, hasta el desplome, después de 70 años, del muro de Berlín y la simbólica apertura de la puerta de Brandemburgo. El poder *uniformado* que se instaura tiene a mi juicio aquí un doble sentido: se trataba de un poder uniforme -es decir, uniformado y sin matices- y un poder ejercido por individuos *con* uniforme, distintivo inequívoco de que el oficio prevalecía sobre la persona.

En la empresa privada, más pragmática y realista que las grandes concepciones de los Estados, no fue preciso el aparatoso y abrupto desplome de ninguna cortina de hierro. Muy pronto, ya en el primer tercio del siglo, fueron apareciendo tímidamente ciertas fisuras por las que se introducirían los valores de las personas, y las costumbres étnicas y culturales que se mostraron *tercas como montes*, dándole así la razón a Pérez Galdós, que consagró con esta expresión el carácter casi inamovible del costumbrismo. La empresa se fue desprendiendo de lo uniforme y *del* uniforme, para dejar a la persona en su carne natural.

No afirmo con esto que los sistemas racionales en la empresa se hayan marginado; de ninguna manera. Los grandes racionalizadores

de las organizaciones -los Taylor y los Fayols- siguen en vigor, porque han formado, tal vez venturosamente, mentalidad: hay modos de hacer la empresa que habrán de permanecer por muchos años, más de los que le restan a este siglo. Los hombres de acción han adquirido una mentalidad sistemática de la que no pueden fácilmente desprenderse. Sabemos que para muchos pensar se identifica con poner las manos en el ordenador electrónico. Y no va a ser sencillo desequilibrar esta coordinación entre la cabeza y las manos, que tanto le gustaría a Aristóteles. Paradójicamente, la cibernética nos ha regresado al remedo de las notas del trabajo artesanal y artístico, en el que el pensamiento y los movimientos manuales se encontraban estrechísimamente sincronizados.

Los sistemas no han perdido -y hay conjeturas de que no perderán- importancia en el manejo de las organizaciones.

A veces incluso parece que el sistema y su función (los conceptos de sistema y de función son inseparables⁷), adquieren un papel protagónico y hasta exclusivo en los conglomerados sociales. Muchas cosas ocurren, en efecto, como si *Sociedad y Sistema*, la obra más conocida de Niklas Luhmann⁸, fueran conceptos idénticos, esto es, que la sociedad será

propiamente tal cuando logre estar sistematizada. El axioma básico de los funcionalistas es, en efecto, éste: cualquier sociedad, cualquier organización, *cualquier sistema, con tal de que funcione*. Como lo dice Robert Spaemann, *con Luhmann, la subjetividad ha muerto*.

Parece que no ya teóricamente sino realmente, los *hombres no cuentan*: Internet carece de administración central y es prácticamente incontrolable. El material depositado proviene de todas las partes del planeta, y es imposible asignarles una responsabilidad concreta a las fuentes de datos; como tampoco es posible intervenir en lo que los usuarios ponen en la red.

La sociedad funcional, la sociedad sistemática, nos ofrece modelos que se basan en operaciones mecánicas, *libres de valores*. Una buena parte de lo que se enseña en las universidades es puro funcionalismo, cuyo ideal es la homeóstasis: entender cómo funciona la sociedad, cómo operan las organizaciones, para lograr una funcional inserción en ellas.

Pues bien: uno de los aspectos de mayor interés, apasionante diremos, en el estudio de la empresa en el momento actual, y del vislumbre de su embocadura hacia el futuro, es precisamente la relación entre el sistema que

se impone y la persona a la que se impone el sistema; la conjugación, armónica a veces, y a veces desentonada, entre el sistema y el hombre.

Porque independientemente de la fuerza indiscutible de los sistemas y de su obvio poder de eficacia, el hombre, la persona, sigue contando, y sigue siendo decisiva. Richard Jovel nos dice irónicamente que el propio Luhmann ha sido llamado para reformar la administración alemana.

En el fondo, todos estamos convencidos de que ninguna sociedad puede proceder como máquina autómatas, por atrofiada que esté la capacidad de historia o el proyecto del hombre individual; estamos convencidos, en una palabra, de que el *funcionalismo no funciona*. Las acciones de un Gorbachov, Yelhtzin, Walesa, Thatcher, Wojtila, no pueden darse por descontadas porque son las que hacen la historia. Los sistemas parten del individuo en vez de configurarlo. O mejor aún, los sistemas configuran al hombre, sí, pero previamente han partido de él mismo. Lo que tiene más fuerza, más virtualidad revolucionaria, mayor índice de cambio, más incisivo poder de transformación, es la energía del espíritu personal y su relación directa con otra persona.

El valor propiamente humano, por debajo y por encima de la organización racional, apareció muy pronto, en pleno movimiento de la modernización. Había algo que se resistía a ser administrado científicamente: la persona humana se presentaba como un factor insusceptible de racionalizarse mediante sistemas homogéneos y universalistas. Chester Barnard reconoce ya en 1938 las características peculiares de ese factor, características de tanto relieve y significación, que no podían quedar marginadas⁹.

Esta aparición del individuo, con su fuerza relevante propia, y siempre atípica, será ya, a partir de entonces, una constante reconocida como digna de tenerse en cuenta en todas las disquisiciones sobre el manejo eficaz de las empresas.

No siempre la convivencia entre el diseño del sistema y el reconocimiento de las singularidades humanas ha sido afortunada. A veces, la incrustación de los individuos en la estructura ha adquirido incluso tintes ridículos. En varias importantes empresas de Norteamérica, se ha creado un departamento de valores, que se encargaría - como otros departamentos de producción o de compras de la promoción y mantenimiento de los valores humanos. Esta ocurrencia no es menos extraña que aquella, ya consagrada en nuestras

organizaciones, por las que se instaura un departamento de personal, como si el personal, igual que los valores, fuera departamentable, junto con el almacén o las ventas. Cuando vemos que se establece un departamento de valores o de personal, nos invade el deseo de crear un departamento de utilidades o beneficios, para que se ocupe de obtenerlos, igual que aquellos otros se atribuyen el desarrollo de los hombres o la encarnación humana de los valores.

LA EMPRESA, REFLEJO DE LA PERSONA

Pero quien lleva a cabo un giro de ciento ochenta grados en este difícil equilibrio, en este armónico o desarmónico entreveramiento del hombre y el sistema es tal vez Rensis Likert, en su importante obra *New patterns of management* 10. Se nos dice ahí que hay dos modos distintos de concebir la empresa, sea una organización centrada en la tarea que deben hacer los hombres, sea una organización centrada en los hombres que deben hacer la tarea. No cabe duda que ambos aspectos del trabajo son indiscutiblemente complementarios. Pero la alternativa, la crucial alternativa se encuentra en el énfasis prevalente otorgado a cada uno de ellos. Si el factor principal se deposita en la tarea, el menester clave de la dirección es ima-

ginarla, describirla y enseñarla a quienes la deben llevar a cabo, y controlarlos para que la lleven a cabo tal como se imaginó, describió o enseñó: el hombre queda supeditado a la sistematización de la tarea. Si en cambio el perno de la empresa gira sobre los hombres, lo que interesa son las aspiraciones de éstos, que han de configurarse en objetivos, suscitando en ellos ese deseo de lograrlos que ha dado en llamarse motivación. No se trata ya de que el hombre se ajuste a una tarea que se le ha enseñado, sino que la tarea arranque de ese hombre en el que se ha alentado el ímpetu de logro de un objetivo. Aquí es el ser humano el que configura un sistema de trabajo en lugar de quedar configurado por él. La tarea directiva no es la de controlar el modo de hacer el trabajo, sino la de mantener el estímulo del trabajador. No estamos haciendo una indebida simplificación de los problemas. Nuestra experiencia nos dice que en el fondo de todas las decisiones de empresa, se encuentra latente ese binomio ante el que se nos ofrece siempre el apremio de optar con acierto. La vida de los negocios en este final de siglo nos exige que hagamos explícita la opción.

Sin que tenga nada que ver con mis deberes de cortesía en relación con mis anfitriones no

puedo dejar de decir, en este décimo año de vida del Seminario Permanente "Empresa y Humanismo", de cuyos inicios tuve la suerte de ser sorprendido espectador, ya que no protagonista, que Empresa y Humanismo fue la primera iniciativa seria conocida que se percató de la importancia de atender con profundidad a los aspectos verdaderamente antropológicos de las empresas. Lo que hoy, después de diez años, es moneda de uso corriente, estaba muy lejos de serlo entonces. La moneda quizá estuviera acuñada, pero fuera de circulación: la relevancia de la ética antes que la técnica, de la cultura antes que los procesos, de los valores humanos antes que sus estructuras, la primacía del hombre sobre el capital, y de la persona sobre el sistema, fueron afortunados atisbos que se han ido explicitando y reforzando en los trabajos subsiguientes de este proyecto, que resultó no solo certero, sino necesario.

Necesario, porque hoy sabemos ya lo que antes sólo se intuía: la empresa no es el resultado de un plan frío y objetivo dibujado al margen de quienes deben emprenderla, no es el producto de una administración científica universalmente válida. La empresa arranca del fondo de las personas, responde al estilo de vida de quienes la crean, es el reflejo del

carácter de los que la llevan a cabo, florece a partir del modo de ser de quienes las conducen, es el fruto del espíritu, empuje y ánimo de los que la dirigen, y responde al meollo existencial de sus hombres.

No estamos haciendo tampoco meras extroversiones de aniversario, sino refiriéndonos a fenómenos empíricamente comprobados. Tomemos dos empresas en el mismo mercado, con los mismos recursos financieros, para elaborar los mismos productos o prestar los mismos servicios. Al cabo de cinco años nos hallaremos ante dos empresas de configuraciones diferentes y tal vez de perfiles adversos. Si nos retrotraemos en la búsqueda del origen de la diferencia, encontraremos sin duda los rasgos caracterológicos de sus directivos.

Es verdad que los planes estratégicos de las empresas influyen decisivamente en su futuro y restringen o amplían los espacios de sus posibilidades. Pero lo que deseo subrayar es que, día a día, esos planes estratégicos responden cada vez menos a ejercicios desarrollados por el computador, porque se entintan de valores humanos, adquieren una tonalidad claramente antropológica; no necesariamente subjetiva o caprichosa, pero sí personal.

Como dijo hace muchos años Peter Drucker, la manera de conducir las organizaciones no

ha variado substancialmente desde los modos de Alejandro Magno descritos por Jenofonte y las maneras de las empresas norteamericanas que se leen en *Harvard Business Review*. Hay una cierta homogeneidad y un cierto universalismo en las conocidas secuencias estratégicas: oportunidades, objetivos, políticas, problemas y estructuras. Pero tales etapas han venido adquiriendo una progresiva hominización. Las oportunidades se transforman paulatinamente en descubrimientos creativos; los objetivos, en ideales; las políticas, en principios y criterios; los problemas, en retos; y las estructuras, en equipos solidarios de trabajo. La inventiva, el ideal, el criterio, el reto y la acción asociada con otros hombres, son el lado humanista de la empresa que debe ser detenidamente atendido, aunque no sea sino porque antes fue miopemente descuidado.

La importancia del ser humano, destacándose por encima de la que poseen sin duda los sistemas, las funciones y las estructuras, acarrea corolarios y consecuencias graves en el modo de visualizar la acción del *management* y de configurar su capacitación en las escuelas de negocios y en los entrenamientos de las organizaciones.

La preparación de quienes habrían de sustentar la responsabilidad en las organizaciones

mercantiles sufrió los resultados -malos resultados- que se derivan del *gap*, de la grieta indebidamente abierta en los estudios superiores, con salvadas excepciones: la formación de la inteligencia desgajada de la formación del carácter. El progreso de los conocimientos científicos y técnicos se hizo hipertrofiando el desarrollo del carácter de quien habría de ejercer la ciencia y la técnica y, peor aún, de quien habría de dirigir y orientar los trabajos técnicos y científicos. La sorprendente y portentosa fuerza de las técnicas contemporáneas queda así en manos de personas conducidas por sus pasiones de orgullo, vanidad, desmesura y empecinamiento, capaces tanto de desencadenar una guerra del Golfo Pérsico, una *masacre* en los Balcanes o una hecatombe silenciosa y casi oculta en las experimentaciones de la fecundación artificial.

Hoy día nos adherimos más a personas que tienen un carácter sólido y bien constituido, antes que a quienes defienden modelos, sistemas o ideologías sociológicas más o menos afortunadas, como lo ha señalado recientemente William Benett en su *Libro de las Virtudes* y como lo ha manifestado recientemente también Samuel Huntington: lo que a las gentes les importa en definitiva no es la ideología política o el interés económico: la fe y la

familia, la sangre y las creencias, son las realidades con las que los pueblos se identifican y por las que están dispuestos a luchar y a morir¹¹. Franco Kuharic, primado de Croacia, que bien sabe de esto, añade a estas tradicionales ideas, el lugar donde se ha nacido y donde se vive (Excelsior, México, 20-III-94).

MAGNANIMIDAD DE LA PERSONA

Dirigir la empresa se ha convertido así en una tarea de formación caracterológica de las personas que la integran. Lo que estoy diciendo atenta directamente en contra de aquello de lo que más se precia el hombre de empresa: de su pragmatismo. Y es que hago referencia a la debida orientación del trabajo emprendedor. La empresa se encuentra incluida en la definición de una de las virtudes de mayor atractivo para el ser humano, que ya en su mismo nombre encierra su rasgo esencial: la magnanimidad se define precisamente como *el espíritu de las grandes empresas*. Ello querría decir, a su vez, que las grandes empresas habrían de ser conducidas por espíritus magnánimos.

No hay en el universo nada más grande que la persona humana, ápice y suma del ámbito intramundano. El desarrollo propio y el desa-

rrollo de las potencialidades de quienes con nosotros trabajan representa por eso la tarea de mayor radio y alcance de cuantas puedan emprenderse. Esta es, precisamente, la profunda equivocación pragmática: el juicio erróneo según el cual lo grande se encuentra en las obras vistosas, la consideración de que la grandeza reside en las dimensiones materiales.

Pragma en griego significa cosas. El pragmatismo es el deseo de que el trabajo tenga resultados visibles y métricos en el mundo real externo. Prevalecen en el pragmático las cosas sobre las personas (incluyendo su propia persona interior). Representa el activismo volcado sobre lo que se puede ver y medir. No pocas veces hay en el pragmático una falta de seguridad en sus propias capacidades y en su propia valía personal, con la consecuente tendencia de que su capacidad y su valía quede mostrada con pruebas inequívocas.

A los pragmáticos ha de hacérseles ver que la magnanimidad, el apetito de las grandes empresas o gestas, no se satisface ni se logra más que mediante el perfeccionamiento de las personas, que son, como dijimos, las realidades más valiosas del universo. Las obras materiales o físicas, por grandes que parezcan, serán siempre pequeñas comparadas con la expansión, crecimiento y desarrollo de los indi-

viduos. De ahí que la recta valoración de la persona humana nos haga huir del gigantismo faraónico de las organizaciones.

El hombre de propensión pragmática suele caer en la fiebre activista de la obra exterior y palpable, tentación muy frecuente en nuestra época, que Benedicto XV señaló significativamente con el nombre de *americanismo*.

Una empresa -la que sea- que no tenga como misión el desarrollo de las personas -de las personas que la componen o de las personas a las que sirven- puede recibir el calificativo de grande, por sorprendentes que sean sus productos y llamativas sus realizaciones. No debe confundirse la grandeza con la extensión, ni el número con la profundidad. Sólo es grande y profundo el espíritu del hombre, y un avance milimétrico en ese ámbito, equivale a millares de kilómetros de autopistas o aparatosas ampliaciones de mercado. Por esto nos atrevemos a decir sin temor a equivocarnos que la expresión *pragmatismo magnánimo* es contradictoria; y que resulta equivocada la acción hecha por la empresa cuando opta por las cosas, por los sistemas, por las estructuras, por las funciones, antes que por el hombre. Esto acarrea el peligro, prácticamente inevitable, de cosificar al ser humano, esto es, de empequeñecer lo

grande. Habríamos perdido precisamente el espíritu de las grandes empresas, para alcanzar un talante mediocre, una literal estenosis anímica.

Es curioso advertir que a la popular lista de las empresas más grandes de *Fortune*, la cual mide las organizaciones mercantiles sólo bajo parámetros numéricos, en ventas, activos o beneficios, se haya respondido frontalmente con *The 100 best companies to work for in America. Las cien mejores compañías para las cuales trabajar en América* **12**, que se atiene a los siguientes parámetros cualitativos: remuneración a los componentes de la empresa, oportunidades de capacitación, seguridad o permanencia en el trabajo, orgullo por la pertenencia a la empresa, confianza en la justicia de las relaciones laborales, y camaradería y cordialidad en ellas.

Desde la primera edición de esta sugestiva obra, hasta la segunda, diez años después, los autores han constatado, en las compañías analizadas, los siguientes avances: más participación del subalterno en los trabajos de la empresa; más sensibilidad de la empresa respecto a las relaciones del trabajo y la familia; más participación de los empleados en la riqueza generada; más sentido del humor en

el trabajo; más confianza entre la dirección y sus subalternos.

SENCILLEZ DE LA ORGANIZACION

Como prueba de cuanto estoy asegurando puedo presentar la curiosa tendencia a la simplificación de las organizaciones en la misma medida en que se valora la alta cualidad de las personas. Hoy se buscan organizaciones sencillas, delgadas, se dice. A partir de la obra ya insustituible de Peters y Waterman **13** se sabe que la excelencia del trabajo, el *wood work* de Scumacher **14** no se encontrará nunca yendo por el camino de la complejidad de las organizaciones. Se supuso durante muchos años que la complicación creciente de las situaciones de negocio se debía enfrentar con estructuras de organizaciones proporcionalmente más complejas. Cada nuevo aspecto del problema de los negocios habría de ser resuelto con un nuevo departamento que llevase a cabo una función hasta entonces inexistente. Llegamos a un punto en que el problema residía ya no en lo abstruso de la situación sino en lo complejo de la organización establecida para resolverla.

A partir de entonces el verdadero desarrollo de la organización se orientó al desarrollo del

hombre. Cuando contamos con verdaderos hombres, caracterológicamente firmes, con sentido de pertenencia y con deseos de trabajo asociativo, la organización se simplifica. Ya no es necesario crear nuevos departamentos o sistemas, sino uno solo, como lo recomienda la curiosa teoría neozelandesa: un sistema de control que -dicen los creadores de la teoría- denominamos sistema para mantenerlo sencillo; "Lo que debe controlarse es la hipertrofia del control" **15**.

Una propuesta de tal naturaleza nos pone de manifiesto que si la dirección se centra en expandir la capacidad de sus hombres no se requieren sistemas organizativos más complejos. *Se requiere el desarrollo de los hombres de la organización; no el desarrollo de la organización de los hombres.* Y se arriba al convencimiento de que dirigir mejor no es dirigir más; que dirigir más se encuentra en el ámbito de la cantidad, mientras que dirigir mejor pertenece al orden cualitativo. De manera que no es contradictorio afirmar que para dirigir mejor se debe dirigir menos.

En honor a la verdad, debe confesarse que no pocas firmas de importancia mundial han reducido sus organizaciones no por el camino de potenciar a sus hombres sino por el de despedirlos. Pero se debe reconocer -y los mismos

factores de este proceso lo reconocen que la amputación es un mal remedio cuando no se ocuparon previamente de la potenciación de sus recursos humanos.

No todo es negativo en el triste crecimiento del desempleo: los hombres empiezan a perder la mentalidad de funcionarios aposentados y burócratas, para adquirir una creatividad y una capacidad de riesgo que la seguridad social les había adormecido **16**.

Uno de los impulsores de este seminario, Tomás Calleja, ha hecho una acertada analogía entre la estructura u organización de las empresas con la estructura de la ingeniería en los edificios **17**, cuya lectura recomiendo por iluminadora y -precisamente- simplificadora. A este punto de vista, que persigue, como Peters y Waterman, y como la teoría K, la simplificación de las organizaciones por la vía de la potenciación de los hombres, debemos añadir el interesante y hoy imprescindible estudio de Bartlett y Ghoshal, quienes nos hacen ver que la estructura de las organizaciones requiere una previa estructuración mental. Antes de diseñar una nueva organización, antes de establecer nuevos diagramas de flujos o procesos deben suscitarse nuevas actitudes vitales **18**.

Los usos del *management* iban antes en dirección contraria, porque los elementos

duros (hardware) de la organización (tecnológicos, estratégicos, estructurales) se suponían más importantes que sus aspectos *blandos* (software) (psicológicos, axiológicos, antropológicos, es decir, propiamente culturales) **19**.

a) Se hacían primero los cambios de estructura, que Bartlett y Ghoshal denominan la *anatomía* de la empresa; el armazón óseo, que diríamos nosotros.

b) Se diseñaban después los procesos de dirección y los diagramas de flujo del trabajo, que nuestros autores comparan con la *fisiología* (y nosotros lo ejemplificamos con el sistema nervioso).

c) Y se inducía por último un cambio de actitudes individuales, esto es, lo más parecido a la *psicología*.

Pero debería actuarse precisamente de manera inversa. Los cambios culturales son los más importantes; aunque llevan más tiempo y requieren más profundidad, hacen frecuentemente innecesarios los demás, que suelen ser costosos e impopulares. De otra manera, los cambios estructurales o anatómicos se demuestran inútiles si al mismo tiempo no se hacen transformaciones de relación y de proceso; y éstas a su vez quedan vacías sin cambios de actitud y mentalidad.

¿Cuáles son los cambios antropológicos necesarios para simplificar la organización? La simplicidad obliga a pensar en lo esencial y a clarificarlo; obliga también a la consistencia: poder decirles no todo a todos pero sí a todos lo mismo. La simplicidad se consigue dando su lugar a la persona: cuando pretendemos que la persona deje de serlo, todo se complica.

En resumen, la verdadera simplificación administrativa no se consigue con el expediente de la supresión de niveles de mando, sino por la disposición personal del trabajo en equipo. Los sistemas, las funciones y las estructuras no crean esa disposición: a veces dan ganas de decir que la malbaratan. El trabajo asociado es un problema antropológico. No sólo psicológico sino también ético. La primera simplificación de la organización debe partir de la sencillez del individuo. No olvidemos, aun a riesgo de parecer moralizantes, que *la filosofía clásica ha puesto siempre la sencillez como contrapunto del orgullo*.

Hemos llegado a la conclusión, intencionalmente paradójica, de que la atención a la persona -a la persona singular individualizada- es lo que hace a la empresa magnánima; y que la empresa encuentra su magnanimidad en la sencillez de su organización.

Pero hemos incoado también el inicio de otra conclusión paralela: la atención que prestemos a la persona hará que la empresa lleve a cabo un trabajo asociado, comunitario.

PERSONA Y TRABAJO ASOCIADO

Charles Hampden-Turner en su obra *Las siete culturas del capitalismo* **20** nos describe el modo de trabajo de cientos de empresarios en Estados Unidos, Japón, Alemania, Inglaterra, Francia, Holanda y Suecia.

Los autores de este valioso trabajo señalan, en su estudio de la empresa en Estados Unidos, hoy todavía el país económicamente más poderoso del mundo, como sus rasgos sobresalientes, el universalismo de la gestión de los negocios -del que ya hemos hablado- y el individualismo de quienes ejercen esa gestión universal.

No nos extraña esta coincidencia entre el universalismo de los sistemas y el individualismo de quienes se someten a ellos. Los sistemas son el medio por el que logramos que los individuos trabajen juntos sin necesidad de formar una comunidad de personas. Dicho de otra manera, gracias a un sistema bien diseñado puede lograrse lo que de otro modo podría parecer imposible: que un grupo de

individuos puedan trabajar juntos sin abandonar su individualismo. Los sistemas no están pensados para que las personas se desprendan de su individualismo, sino para que trabajen juntos lo más eficazmente que puedan, y no podrán mucho permaneciendo individualistas.

El análisis del lugar de la persona en la empresa contemporánea arroja un resultado desconcertante: se ha confundido la personalidad con el individualismo; se ha considerado que el individualismo es el antídoto del anonimato y de la homogeneidad. Nos incapacitamos así para “conectar el propio interés con la benevolencia”. El individualismo nos indica que de lo que tenemos que liberarnos es de la benevolencia y el interés social. El individuo se considera prioritario de cualquier [otra] relación²¹ que no sea la de sí mismo. Recordemos que la racionalización de los sistemas, para ser universalistas, se ve precisada a suprimir la identidad del sujeto. Toda la filosofía de la Ilustración se ha empeñado en definir la identidad a partir de la diferencia por oposición, repitiendo el argumento de la *Fenomenología del Espíritu* de Hegel, en donde la búsqueda del reconocimiento de sí mismo es inseparable de la lucha por el dominio del otro.

Tal esquema no sólo se impone en el Este configurándose como la dialéctica de la historia y la lucha de clases, sino con análoga fuerza en el Occidente, en donde la otredad es un elemento exclusivo de la definición de la identidad del sujeto; en donde, además, se fundamenta la legitimidad de la competencia: la identidad del triunfador, que tiene una versión televisiva, más real que caricaturesca, en el antes popular *Llanero solitario*; lo que Roberto Reich, investigador del Instituto Kennedy de Harvard y entonces ministro de Trabajo en Estados Unidos, dio en llamar el mito del individuo triunfador²². Morandé Court define estos prolíferos fenómenos con el término de *identidad por oposición*²³.

Nada de esto ocurre en la consideración del ser humano como persona. La persona, según el propio Morandé Court, no se identifica por oposición sino por pertenencia: el destino de cada persona no se separa del de los demás sino que se vincula con ellos. El nombre de persona responde a la pregunta por el linaje del que es oriundo, de la patria a la que pertenece, de la comunidad en que participa, del oficio en que trabaja...

Y esto vale incluso para esas personas que han dado en llamarse *triunfadoras*, aunque el aire olímpico del calificativo me moleste.

Howard Gardner, en la *anatomía del liderazgo* que describe en su recentísima y valiosa obra, señala como el primer rasgo esencial del liderazgo efectivo el *vínculo con la comunidad*, de manera que las personas sobre las que el líder influye no son propiamente unos seguidores, a los que arrastra, sino una *audiencia*, que le escucha **24**.

En efecto, el clásico y venerable concepto de persona, tal como es abordado en sus aproximaciones filosóficas y aun teológicas, no entraña ningún factor de oposición ni de clausura, sino que *la persona se define como el modo propio e irrepetible de relacionarse con los demás*. No es extraño que, así considerada la persona humana, tenga en *Centesimus Annus* el papel preponderante de innovación, descubrimiento, creatividad, e incluso pragmatismo, pero al mismo tiempo -y esto es lo importante- sociabilidad o, para decirlo bárbara y exactamente, *asociatividad*. Para trabajar conjuntamente, no es necesario que nos convirtamos en diente del engranaje de una máquina o registro en una base de datos del computador.

El concepto y la realidad de persona es más humanista que técnico. Se acaba de decir en *The Mont Pelerin Society*, sin fines moralizantes, que las investigaciones económicas nos

están llevando hacia las áreas humanísticas, en donde la religión y la ética desempeñan papeles críticos **25**.

Como se ha hecho patente, las culturas de organización que se basan en las personas así entendidas (es decir, que tienen su identidad en la pertenencia) fundamentan las relaciones de negocios en sus estrechos conocimientos mutuos, previos a la asociación, en los valores que representan, en el carácter con que trabajan. Así ocurre, al parecer, en Japón y Alemania. Las culturas de organización, en cambio, que se fundamentan en los individuos cuya identidad se logra por oposición, fincan sus relaciones mercantiles en las cláusulas de los contratos, que resultan voluminosos e inmanejables, porque se asume que cada una de las partes asociadas velará prioritariamente por su interés adversativo al interés de la otra parte **26**. En las relaciones mercantiles sajonas el asunto principal no se halla en las personas relacionadas sino en los abogados que las relacionan.

Hace cien años León XIII hizo la recomendación de que los estrictos *contratos de trabajo*, entre la empresa y el subordinado, adquiriesen en lo posible la forma de *contratos de sociedad*. Esta recomendación ha empezado a tener fuerte vigencia en el

momento presente, apareciendo por vericuetos del todo inadvertidos quizá para el Pontífice: las causas de esta exigencia vienen precisamente por otro lado: el éxito obtenido por las organizaciones japonesas en donde hay una vinculación solidaria entre los capitalistas y los trabajadores que resultaba insospechada en Occidente. Es una paradoja que hayan sido las culturas orientales quienes vengan a demostrarnos empíricamente el alcance práctico de la solidaridad.

De cualquier manera, es llamativo advertir cómo en un contexto diferente al de una recomendación pontificia, se acaba de hacer en *Fortune* una afirmación casi idéntica. Para salir del desempleo, se dice allí, es necesario comportarnos *treating each employee like an associate*, tratando a cada empleado como un socio **27**. Porque esta participación en sociedad genera el empeño y el impulso para asumir la responsabilidad por los logros y las fallas de la comunidad del trabajo **28**.

Desde marcos conceptuales completamente distintos a los que he expuesto, el discutido autor del *Fin de la Historia*, Francis Fukuyama, nos ha sorprendido muy recientemente subrayando la importancia de lo que James Coleman ha llamado *Capital social versus capital monetario*: el coeficiente de confianza, de fiabilidad

que permiten la formación de grupos estables, porque habilita a las personas a confiar unas en otras, sin necesidad de pertenecer a la misma familia sanguínea. Que la confianza sólo prospere entre los que se encuentran vinculados con lazos de sangre, es signo de escaso capital social y límite para el crecimiento de las empresas.

De acuerdo con esto, Francia e Italia tendrían un déficit de capital social y un exceso de *familismo* -traducción española de este fenómeno que reduce la confianza a los lazos sanguíneos-, mientras Japón y Alemania contarían con un alto grado de confianza social capitalizada. Estados Unidos se encontraría en una zona intermedia. El país que admiró a Alexis Fukuyama, está en un proceso de disgregación y -dice con ironía- sus ciudadanos se están volviendo tan individualistas como siempre creyeron ser.

ASOCIACION Y DESCONCENTRACION

Esta posibilidad de asociarse firmemente como personas abiertas, más que relacionarse legalmente como individuos cerrados, nos franquea la puerta para llevar a cabo con éxito ese fenómeno verdaderamente contemporáneo que denominamos *desconcentración*. La

desconcentración se rige por el principio de que yo debo hacer sólo lo que sé hacer excepcionalmente bien, *concentrándome* en ello: cada negocio debe tener su punto de densificación: su *very sharp focus*. Este principio conceptual básico es el que ha dado lugar a la constitución de redes de empresas asociadas por complementariedad, a la investigación de los nichos de mercado, y a la búsqueda de los intersticios de productos.

Se originan así los conjuntos de empresas asociadas, cada una de ellas concentradas en su punto principal, que se unen en esa forma originalísima que los japoneses han dado en llamar *keiretsu* **29** lo cual no tiene por qué considerarse como un particularismo nipón, sino un procedimiento de trabajo accesible a toda cultura. Muestra de ello es que las empresas alemanas han formado redes similares entre sus industrias medianas y familiares: el progreso de la industria automotriz germánica deriva de la *mittelstand*, pequeñas empresas proveedoras de grandes organizaciones **30**.

Bajo este nuevo principio -nuevo para los que ya somos antiguos en estos menesteres- la Toyota manda fabricar fuera de la empresa matriz un 70% de valor de los vehículos ven-

didos, mientras que la General Motors sólo subcontrata el 30% de su producción total **31**.

Pero lo que importa subrayar aquí no es el sistema de asociación, sino la capacidad asociativa misma, que es posible entre personas que consideran valiosa su vinculación comunitaria más que su aislacionismo individualista competitivo.

Para que este fenómeno de cohesión más que de pugna tenga lugar en y entre las empresas, es necesario que dejen de tener tanta relevancia las motivaciones y necesidades comparativas (dinero, posición, poder, prestigio, etc.) y salgan a la luz otras necesidades ahora adormecidas en el re juego de la lucha competitiva, que llamaremos necesidades no comparativas sino vinculadoras o comunitarias (salud física y mental, conocimientos, amistad). El individualismo es muy eficaz para poner a la luz las primeras motivaciones y en la oscuridad las segundas **32**.

Por lo que hemos venido diciendo, parecería que el movimiento de personalización comienza a tener más peso en los negocios de nuestro tiempo. Pero no es así. Sería un error polarizarnos en un dualismo sin reconciliación. Ambos aspectos, sistema y persona, deberán darse juntos. Lo que necesitamos son sistemas que amplíen los espacios de las personas o per-

sonas con suficiente fuerza espiritual que humanicen los sistemas.

EL SISTEMA DEL MERCADO

Pero existe hoy un sistema *omnipotente* que no puede olvidarse. El mercado, en medio de su inocencia privatista, se ha convertido en un sistema duro que conviene desenmascarar.

El mercado privatiza, sí, frente a las absorciones estatales, *pero no personifica*. Ya Max Weber preconizó que “la comunidad del mercado es la relación práctica de vida más impersonal en la que los hombres pueden entrar, porque es específicamente objetiva, orientada con exclusividad por los bienes de cambio” 33.

La ley de la oferta y la demanda ha llegado a adquirir tal universalismo, que se convierte en un sistema -llamémoslo así- totalitario. Uno de los caracteres principales de los sistemas totalitarios es el de imponer su ley en campos del todo ajenos a esa supuesta legalidad. En este sentido, pregunto: ¿no será el mercantilismo contemporáneo, para el que todo es susceptible de compra venta, un sistema totalitario? No lo será, evidentemente como los comunismos o los nazismos, pero sí tal vez por la forma irrefrenable con que se nos impone;

se nos impone, con la aquiescencia de quienes nos perjudicamos, humanistamente hablando, con esa imposición. Se impone no por la fuerza, sino por la seducción. El punto de diferencia es únicamente que la fuerza está fuera y la seducción requiere una complicidad interna.

Y es que un concepto del hombre centrado en la materia origina no ya un modelo económico, sino mucho más: un proyecto de vida individual, posesivo, egoísta y excluyente; un proyecto de vida abocado a aquello en que, como en la materia, caben las comparaciones, desde el dinero hasta la popularidad. En sentido opuesto, un concepto del hombre centrado en el espíritu, genera un proyecto de existencia comunitario, compartible, inclusivo y relacional.

¿Por qué hemos de dar como definitivamente resuelto que nuestro proyecto de vida ha de centrarse en la materia, en el dinero, el *status*, el prestigio, la fama, el poder, la popularidad, que nos individualiza y nos destaca de los demás?

¿Por qué no podemos centrarnos en el espíritu y aspirar a la salud mental, al conocimiento, a la amistad, a la alegría, que nos une a los otros y nos adentra en ellos?

No estoy haciendo consideraciones abstractas. Cualquiera de nosotros es capaz de discernir entre las realidades materiales y las realidades espirituales. Se llaman, simplemente, realidades materiales aquéllas que se pierden o se destruyen al repartirlas; se llama, en cambio, realidades espirituales a las que como la amistad y la alegría se esponjan, se acrecientan y agigantan cuando se comparten.

Diré que estoy de acuerdo con *Lipovettsky* en que las grandes utopías ya no tienen credibilidad (Reforma, *Cultura*, México, 1-V-94); pero falta decir que sí tienen aún credibilidad las pequeñas utopías, aquellas que hierven en el mundo subterráneo de la vida corriente, de la callada dinámica familiar, del mundo de los verdaderos amigos. Las utopías de cada uno, las ambiciones más altas de vivir una vida que valga verdaderamente la pena, son perfectamente posibles. Y, aunque no lo fueran, siempre tendrá vigencia la sensata observación que Aristóteles le hace a Zenxis: lo imposible verosímil debe ser preferido a lo posible no convincente; lo cual tiene su prelude en los Upanishads: vale más proponerte la meta de la excelencia y no lograrla, que la de la mediocridad y conseguirla.

Quienes vivimos en el ambiente del mundo profesional mercantil, hemos de ser cons-

cientes de que con todo lo anterior estamos haciendo afirmaciones muy serias y no siempre pacíficamente admisibles. Estamos diciendo, en sustancia, que la economía de mercado - aun teniendo insuperables ventajas sobre la economía estatal, que deja de ser economía, como los países del Este nos patentizanpropicia la privatización, pero no la personificación verdadera. Esto nos lleva fundamentalmente a sustentar tres graves condicionantes para las actividades mercantiles.

Primero, la ley de la oferta y la demanda, cuyo espacio vital es el mercado, no es absoluta, porque en el *lebenswelt*, en el mundo de la vida corriente, hay bienes que no pueden comprarse y hay bienes que no se deben vender. *Por ello en nuestra propuesta se da relevancia a los valores espirituales y culturales que trascienden -con los de la familia- toda mercantilidad.* El amor es aquello que no se cobra, porque no tiene precio. Sólo el necio -dice Manuel Machado- confunde valor con precio.

En segundo lugar, la ley de la oferta y la demanda no es tampoco absoluta porque existen principios del *fair play*, del juego limpio, que en las relaciones de negocios se deben respetar si no queremos vivir en un *capitalismo salvaje.* *Por ello en nuestra propuesta*

se realza el valor social de la ética. Y la ética tiene su fuente insustituible en un válido concepto del hombre.

En tercer y último lugar, el mercado no es el *habitat* general de los seres humanos, porque hay grupos sociales y países enteros que se encuentran (no ya por causa propia sino por insoslayables carencias de recursos y educación) incapacitados para entrar en el rejuego de las relaciones mercantiles; la globalización del mercado es un eufemismo imaginativo: en buena parte del mundo no hay bienes que comprar porque no hay bienes que vender. *Por esto en nuestra propuesta se estimula la solidaridad*, que es un concepto antiguo y no de vigencia temporal. El verdadero universalismo sería el de la solidaridad.

NOTA BIOGRAFICA

Carlos Llano es Doctor en Filosofía y empresario. Ha sido durante varios años Rector de la

Universidad Panamericana en México D. F., así como Presidente del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE), también en México. Fundador y Director de la revista cultural *Itsmo*.

Entre sus publicaciones, cabe destacar numerosos artículos especializados en revistas europeas y americanas, además de los libros: *Análisis de la Acción Directiva* (1979; 6ª ed. en 1992), *Formas actuales de la libertad* (1983), *La vertiente humana del trabajo en la Empresa* (1990), *El empresario y su mundo* (1991), *El empresario y su acción* (1991), *El empresario ante la motivación y la responsabilidad* (1991), y *Postmodernidad en la Empresa* (1994).

En la actualidad es miembro de la Comisión de Derechos Humanos de la Ciudad de México y Medalla de Oro de la Cámara de Comercio de México.

1.- Frederick Taylor, *The principles of Scientific Management* (1911).

2.- Henry Fayol: *Administration Générale et Industrielle* (1916).

3.- Pedro Morandé Court, "La religión en la cultura iberoamericana y su contribución a la formación de la identidad histórica", *Cuestión Social*, IMDOSOC, México, 1995. pp. 358 y ss.

4.- Cfr. Havel, Vaclav, "La política y la conciencia", *Atlántida*, Madrid, marzo 1990.

5.- Vasconcelos, José: *Ulises Criollo, La novela revolucionaria en México* T. I, Aguilar México, p. 569.

6.- Havel, Vaclav, *loc. cit.*

7.- Bauer, Raymond A.: "Problem Solving Behavior in organizations: a Functional Point of View", en M. K. Hargrove, Y. H. Harrison and E. Swearington: *Business Policy cases with Behavioral Science Implications*, Homewood Illinois, Irkin, 1963. Leighton, Alexander H.: *Human Relation in a Changing World*, E. P. Duxxon, New York, 1949. Bronislaw Malinowski en *Encyclopedia of the Social Sciences*, Vol. IV McMillan Co., New York, 1931 (Voz "Culture") Cfr. Eliot Dismore Chapple and Carleton Stevens Coon; *Principes of Antropology*, Henry Hold and Co., New York, 1942.

8.- Luhmann, Niklas: *Sociedad y sistema*, Ed. Paidós, Barcelona, 1990; "Complejidad y democracia" en Cúppolo, Marco: *Sistemas políticos: términos conceptuales*, UAM, México, 1986. Cfr. también *Fin y racionalidad de los sistemas: sobre las funciones de los fines en los sistemas sociales*, Ed. Nacional, Madrid, 1983.

9.- Bernard Chester, *The functiones of the executive*, 1938.

10.- R. Likert, *New Patterns of management*, McGraw-Hill Book, Nueva York, 1966, cap. 5, pp. 182 y 211.

11.- Samuel Hungtington, *Foreing Affairs*, Nov-Dic. de 1993, en respuesta a las críticas a su artículo "The clash of civilizations?" *Idem*, Julio-Agosto 1993.

12.- Robert Levering y Milton Moskowitz, *The 100 Best companies to work for in America*, Currency Doubleday, (New York, London, Toronto, Sydney, Auckland), última edición, 1993.

13.- Peters y Waterman, *En busca de la excelencia*, Lasser Press, Mexicana. México, 1984.

14.- Schumacher, Fritz, *El buen trabajo*, Ed. Debate, Madrid 1980, p. 180.

15.- Lorenz Christliplier: "Theory X. Y... and K", Financial Times, 1-IV-87. Cfr. *Equipo K en Theory K corporation*, Takapuna, New Zeland.

16.- Cfr. Llano, Carlos, *La creación del empleo*, Panorama, México, 1995.

17.- Calleja, Tomás, *La Universidad como empresa. Una revolución pendiente*. Rialp, Madrid, 1991.

18.- Bartlett y Goshal, "Matrix Management", Harvard Business Review, Julio-Agosto 1990.

19.- Sobre los elementos *duros* o técnicos y elementos *blandos* o humanísticos en la empresa, Cfr. Pascal y Athos, *El secreto de la técnica empresarial japonesa*, Grijalbo, México, 1984.

20.- Charles Hampden-Turner, y Alfons Trompenaars, *Las siete culturas del capitalismo*, Vergara, Buenos Aires, 1995.

21.- Charles Hampden-Turner, *Las siete culturas del capitalismo*. Cap. 3. "El individualismo triunfador", 1995, p. 70.

22.- Robert B. Reich. *Tales of a New America*, N. Y., Times - Minor, 1987.

23.- Pedro Morandé, Court, "La religión en la cultura iberoamericana y su contribución a la formación de la identidad histórica",

Cuestión Social, IMDOSOC, México, 1995, p. 359.

24.- Howard Gardner, *Leading Minds: An Anatomy of Leadership*, New York, BasicBooks, 1995. Cfr. Warren Bennis, "Dos puntos de vista del liderazgo. El dirigente como narrador". Harvard BusinessReview, Enero-Febrero de

25.- Michel Novak, "This Hemisphere of Liberty", The Mont Pelerin Society, Cancún, México, 1996.

26.- Charles Hampden-Turner, *Las siete culturas del capitalismo...*, Caps. 3,7 y 8.

27.- Carla Rapoport, "How Europe can create Jobs". En Fortune, Agosto 9, 1993, p. 18 y ss.

28.- Jack Stack, "The great game of business", Junio, 1992.

29.- Coriat., op. cit, p. 113.

30.- Philip Glouchevitch, Juggernaut. *La empresa alemana*. Ed. Andrés Bello, Santiago de Chile, 1993, pp. 61 y ss.

31.- Benjamín Coriat, *Pensar al revés Trabajo y organización en la empresa japonesa*, Siglo XXI, México, 1992. p. 118.

32.- Charles Hampden-Tames, *Las siete culturas del capitalismo...*, p. 71.

33.- Max Weber, *Economía y Sociedad*,
Fondo de Cultura Económica, México, 1994.
T.II, p. 297.

